



**HAL**  
open science

# La problématique complexe de l'accompagnement entrepreneurial et de PME par des Organisations Non Marchandes soumises au contact inter-culturel

Thierry Levy-Tadjine, M. Velmuradova

## ► To cite this version:

Thierry Levy-Tadjine, M. Velmuradova. La problématique complexe de l'accompagnement entrepreneurial et de PME par des Organisations Non Marchandes soumises au contact inter-culturel. 8ème Congrès CIFPME: L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies internationales, AIRPME, Oct 2006, Fribourg, Suisse. hal-01582283

**HAL Id: hal-01582283**

**<https://hal.science/hal-01582283v1>**

Submitted on 5 Sep 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## ***La problématique complexe de l'accompagnement entrepreneurial et de PME par des Organisations Non Marchandes soumises au contact inter-culturel***

Thierry Lévy-Tadjine  
Centre Universitaire de Technologie Franco-Libanais  
Liban  
thierry.levy@alexis.fr

Maya Velmuradova  
Université du Sud Toulon Var  
Université de Bretagne Occidentale  
France  
maya.velmuradova@univ-tln.fr

### **Résumé**

*« If you want to sell what the client buys, you should see the world through the client's eyes ». Dans quelle mesure cette règle évidente du Marketing et du Management par la Valeur est-elle vraie pour les organisations non marchandes soumises au contact inter-culturel, qu'il s'agisse d'organismes d'accompagnement entrepreneurial d'immigrants en France ou de structures internationales de support au développement du secteur privé (en particulier, la petite et moyenne entreprise) dans les pays en transition ?*

*Afin de répondre à cette question, nous nous appuyons sur des observations ethno-méthodologiques et sur des recherches - actions réalisées au sein et pour le compte de telles organisations.*

*Sur ces bases, notre réponse à cette question suggère a priori que ces organisations et leurs membres ont à réaliser simultanément un double travail d'appropriation. L'appropriation porte, en effet, au moins autant sur les outils classiques du management que sur la variable inter-culturelle.*

*Nous montrons en effet que dans le cas de l'accompagnement de créateurs d'entreprises immigrés, le problème de leur entrée dans la zone de cohérence des 3 E inhérent à tout processus de création se trouve compliqué par un arbitrage interculturel supplémentaire qui en retour, interroge l'accompagnant. Par la suite, nous sommes conduits à décrire la relation entre le porteur de projet et son accompagnateur comme une relation de co-appropriation, l'accompagnant devant s'approprier à la fois le projet, et l'identité culturelle et la stratégie d'acculturation du porteur tandis que ce dernier doit s'approprier les règles de gestion de son environnement de création.*

*Cette co-appropriation constitue alors une condition nécessaire pour que la relation Accompagnant-Porteur soit véritablement efficace.*

*La problématique complexe de l'accompagnement entrepreneurial et de PME par des Organisations Non Marchandes soumises au contact inter-culturel*

*Ayant modélisé cette relation dans les termes d'une grille dynamique d'accompagnement entrepreneurial en situation interculturelle qui est devenue un outil de gestion pour une Boutique de Gestion, nous nous interrogeons alors sur la possibilité de la transposer aux programmes internationales de support à l'entreprise (PME) dans les pays en transition et sur les conséquences d'une telle transposition.*

**Mots clés**

Entrepreneuriat ethnique ; PME ; accompagnement ; interculturel ; non marchand ; développement du secteur privé ; économies émergentes.

## **Introduction**

« *If you want to sell what the client buys, you should see the world through the client's eyes* ». Dans quelle mesure cette règle évidente du Marketing et du Management par la Valeur est-elle vraie pour les organisations non marchandes soumises au contact inter-culturel, qu'il s'agisse d'organismes d'accompagnement entrepreneurial d'immigrants en France ou de structures internationales de support au développement du secteur privé dans les pays en transition ? Et par la suite, comment la prendre en compte dans l'évaluation d'action de ces organisations ?

Afin de répondre à ces questions, nous nous appuyons sur des observations ethno-méthodologiques et sur des recherches- actions réalisées au sein et pour le compte de telles organisations. L'un des deux auteurs est, en effet, chargé de mission pour le compte d'une *Boutique de Gestion*<sup>1</sup>, organisme spécialisé dans l'accompagnement de porteurs de projet. La question interculturelle se pose à l'institution en question puisque 25% du public accueilli y est d'origine immigrée. Outre des observations participantes, des interviews de porteurs de projet accompagnés ont également été réalisés. L'ensemble de l'investigation a donné lieu à la production de rapports d'études permettant aux différents acteurs de la Boutique de Gestion de s'approprier et de discuter les résultats et les outils produits<sup>2</sup>.

Parallèlement, sur le terrain des organismes internationaux non marchands de support à la PME dans le contexte des nouveaux pays en transition<sup>3</sup> de l'Asie Centrale (en prenant plus précisément le cas du Turkménistan), la méthodologie de recherche employée se caractérise également par l'exploration hybride (aller-retours entre le terrain et la théorie). Dans cette perspective, nous nous sommes intéressés aux programmes internationaux d'assistance technique et financière à caractère « micro »<sup>4</sup> c'est-à-dire aux interventions au niveau de l'entreprise (crédit, conseil, formation... - communément appelés support ou accompagnement des PME et de l'entrepreneuriat local). Les méthodes de la grounded théorie ont été employées en vue d'explorer sans « a priori », la problématique de l'interaction entre l'organisme international d'aide et son usager local ainsi que le rôle de cette interaction dans la livraison efficace du service. L'un des deux auteurs a en effet pratiqué l'émersion et l'observation participante en tant que *participant complet* (BAUMARD, in THIETART et coll., 2003) en prolongeant son investigation par des discussions et des interviews non structurés et non formalisés avec les divers acteurs internes et externes dans deux organismes internationaux non marchands de support du secteur privé au Turkménistan<sup>5</sup>. La recherche sur ces terrains n'étant qu'en cours de réalisation, l'élargissement de l'échantillon, ainsi que la modification du statut de chercheur par rapport à son terrain sont envisagés.

Après une tentative de définition rapide des organisations non marchandes de support à la PME en situation interculturelle et des caractéristiques qui justifient le rapprochement des deux terrains précédemment décrits (Partie 1), nous proposerons **une modélisation dynamique de la relation interculturelle Fournisseur [social]-Usager**. Celle-ci a d'abord

---

<sup>1</sup> A.L.E.X.I.S., Boutique de Gestion de Lorraine. [www.alexis.fr](http://www.alexis.fr)

<sup>2</sup> On en trouvera la substance dans LEVY-TADJINE (2004).

<sup>3</sup> Les NEI (Nouveaux Etats Indépendants) ou les pays post-soviétiques.

<sup>4</sup> Dans le sens de la définition donnée par D. Phillips (2001) dans le Document de travail réalisé pour le compte de la Banque Modiale sur « l'Implémentation de l'approche marché pour le support d'entreprise » (« Implementing the Market Approach to Enterprise Support : an evaluation of ten matching grant schemes »).

<sup>5</sup> Cette recherche s'est déroulée en plusieurs temps : -Travail d'un an et demi en tant que salariée des deux structures préalablement à la recherche actuellement conduite et -intervention de 4 mois avec le statut de chercheur.

été conçue et validée dans le cadre de l'accompagnement de porteurs de projets immigrés en France (Partie 2). Puis, dans la troisième partie de ce travail (3), nous envisagerons et discuterons sa transposition à la relation interculturelle Fournisseur [social]-Usager dans le cas du support à la PME par les organismes (non-marchands) internationaux au Turkménistan. Ces modélisations nous conduisent à discuter du lien entre le processus d'appropriation inhérent à tout système de gestion et l'interculturalité.

## **1. Le management des Organisations Non Marchandes de support à la PME soumises au contact inter-culturel**

Le rapprochement entre les deux terrains étudiés (l'organisme d'accompagnement français d'une part ; les ONG de support au secteur privé au Turkménistan d'autre part) se justifie par la proximité des structures sur trois dimensions que nous présenterons successivement : -une finalité non lucrative commune (1.1), -une activité presque identique, le support direct [technique et financier] au développement du secteur privé, et de la PME en particulier (1.2). Enfin, les deux contextes sont caractérisés par le caractère interculturel de la transaction (contact entre fournisseur et client de cultures différentes).

### **1.1. Organisations à but non - lucratif ...**

Les définitions de ce qu'est le Non Marchand ou de ce qui caractérise l'Organisation Non Marchande (ONM) sont très (voire trop) diverses, comme l'indique à juste titre le travail de YOUSSEFZAI (2000). Le rapport même entre le *Management public* et le *Management du Non marchand* ou encore le *Management associatif* n'est pas clairement défini. Nous adaptons ici la définition de LE DUFF et PAPILLON (1989) qui qualifient l'Organisation Non Marchande d'Organisation à But Non Lucratif (OBNL) ou d'Institution Non Marchande :

*« Une OBNL est une organisation dont le mobile des actions n'est pas un avantage monétaire proportionnel à la cotisation de chacun de ses membres. Cette organisation – **publique ou privée** – produit des biens et des services au profit de ses adhérents. L'adhésion elle-même est tantôt volontaire, tantôt obligatoire. **Toutes les organisations publiques** (autres que les établissements à caractère industriel ou commercial) **relèvent de cette catégorie**. ... Mais il existe aussi des grandes OBNL **privées**. Citons les mutuelles d'assurance, les coopératives, les clubs, etc. Les OBNL sont appelées aussi institutions non marchandes (INM). »*

En reprenant les travaux de référence de LE DUFF et PAPILLON (1989), on peut positionner nos terrains sur la cartographie qu'ils proposent en introduisant deux dimensions : la Propriété et la Finalité (Figure 1).

*La problématique complexe de l'accompagnement entrepreneurial et de PME par des Organisations Non Marchandes soumises au contact inter-culturel*

**Figure 1. Catégorisation des organisations par rapport à leur propriété et finalité.**

<b>Finalité</b>		
<b>Propriété</b>	<b>Marchande 1</b>	<b>Non Marchande (ONM) 2</b>
<b>A Privée</b>	Organisations marchandes privées (entreprises)	Organisations non-marchandes privées (mutuelles, coopératives, clubs...- ONG)
<b>B Publique</b>	Organisations marchandes publiques (établissements au caractère industriel ou commercial)	Organisations non-marchandes publiques (tous les établissements publics au caractère social)

Source : adapté de Le DUFF et PAPILLON (1989).

Suite à cette définition, il est évident que le Non-Marchand concerne autant le secteur privé que le secteur public. Les deux sont donc unis par la nature sociale ou « non lucrativité » du produit, fourni à la suite de la faillite de du marché (« market failure ») pour assurer pleinement sa livraison aux usagers et pour satisfaire un besoin collectif.

Les deux terrains que nous tentons de rapprocher dans ce travail peuvent donc faire l'objet d'une analyse comparative d'abord du fait de leur **finalité non lucrative**, la Boutique de Gestion observée rentrant dans le cas 2A, alors que le deuxième terrain (Turkménistan) correspond au cas 2B. Il faut noter également que, tout comme dans le cas des ONM publiques, le personnel d'A.L.E.X.I.S. est contractuel et n'inclut pas de bénévoles ce qui pourrait constituer un léger biais dans la comparaison des deux terrains.

## 1.2. ... de Support direct à la PME...

**La nature du service rendu** des deux terrains analysés ici - d'un coté, l'accompagnement de l'entrepreneuriat [immigré], de l'autre, les diverses formes d'assistance technique/financière aux PME [locales]<sup>6</sup> - est englobée en économie politique dans ce qu'on appelle *le support au développement de secteur privé*, et plus particulièrement le *Support à la PME* (« SME support »).

Ce domaine d'activité et ses organismes sont connus sous des appellations aussi diverses et variées que organismes/systèmes/programmes de soutien, de support, d'accompagnement, d'assistance, d'aide, d'appui, de « business development ». Néanmoins, la base de leur existence est commune et fondée dans les théories économiques de croissance et du développement<sup>7</sup>, postulant l'influence positive du développement du secteur privé sur la croissance et le développement économique.

Dans le prolongement de ces théories économiques, les sciences de Gestion couvrent le domaine du support non-lucratif à la PME dans le cadre de deux disciplines, ayant des angles de vue légèrement différents: -l'*Administration publique (Management public)* et -le *Management général* ou *Stratégique* lorsqu'il focalise ses recherches sur *la PME et l'Entrepreneuriat*.

La première étudie davantage le soutien à la PME du coté du fournisseur de service. Dans cette perspective, les chercheurs considèrent que puisque le marché privé est défaillant pour

<sup>6</sup> Dans notre cas (deuxième terrain) : crédit/investissement direct aux PME (cas1); conseil, formation, assistance directe au commerce régional, subventions des réseaux professionnels (cas2).

<sup>7</sup> Rappelons, que la notion de croissance se distingue de celle du développement par l'évolution quantitative des indicateurs économiques dans le premier cas, à laquelle s'ajoute l'évolution plutôt qualitative (changement des moyens de production) dans le deuxième cas (Friboulet, J.-J., & Balandier, G. (2005).

## *La problématique complexe de l'accompagnement entrepreneurial et de PME par des Organisations Non Marchandes soumises au contact inter-culturel*

encourager l'émergence d'entreprises nouvelles, les structures à but non lucratif publiques (mais aussi non gouvernementales) se doivent d'intervenir. La recherche en Management public doit donc leur fournir les solutions d'un fonctionnement optimal.

La deuxième considère le support à la PME du côté de l'utilisateur, la PME ou les Entrepreneurs en herbe et étudie quelles sont les spécificités des PME, tout en cherchant à fournir des solutions pour un meilleur management de ces organisations (A), mais également pour améliorer les pratiques de leur accompagnement (B). En ce sens, on peut considérer avec d'autres que l'entrepreneuriat concerne autant les entreprises en création (A) que les entreprises de création (B). Nos terrains relèvent de ces dernières mais la particularité interculturelle de nos contextes d'étude nous poussera à adopter une approche mixte. **Nous postulons, en effet, que la différence culturelle entre le fournisseur et l'utilisateur complique a priori la relation d'aide.**

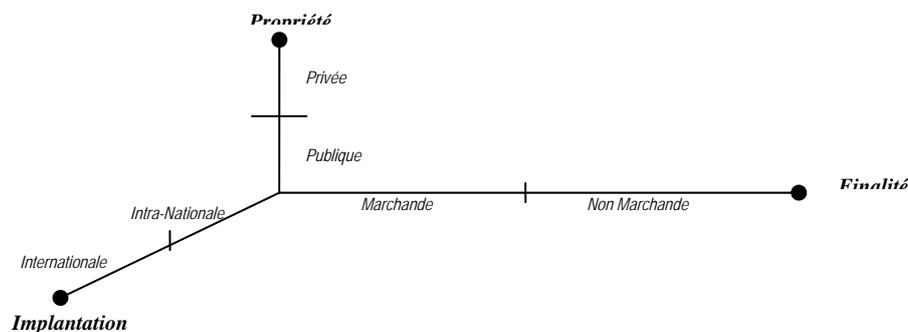
### **1.3. ... En situation inter-culturelle**

La troisième variable distinctive et propre aux deux terrains de cette étude est le **contact interculturel** entre le Fournisseur social et l'Usager.

Afin de délimiter mieux notre cadre d'analyse, nous ajouterons d'abord aux deux variables proposées par LE DUFF et PAPILLON (la finalité (but lucratif /non) et le droit de propriété (privée/publique)), une troisième variable, le niveau **d'implantation (territoriale)**.

Ainsi, nous proposons d'adapter le schéma ci-dessus, en ajoutant comme troisième dimension, le « niveau d'implantation » (Cf Figure 2):

**Figure 2. Classification des organisations par rapport à la propriété, la finalité et le niveau d'implantation.**



*Source : adapté du Le DUFF et PAPILLON (1989).*

Afin de ne pas compliquer excessivement le schéma, nous distinguons seulement deux niveaux d'implantation: *national* - dans le cadre d'un seul pays (qui comprend les niveaux local, régional...); et *international* - dans le cadre de deux pays et plus. En conséquence, les catégories des organisations comprises dans ce schéma sont les suivantes :

- **Organisations marchandes privées (entreprises) – (a) nationales et (b) internationales**
- **Organisations marchandes publiques (établissements au caractère industriel ou commercial) – (a) nationales et (b) internationales**

## *La problématique complexe de l'accompagnement entrepreneurial et de PME par des Organisations Non Marchandes soumises au contact inter-culturel*

- **Organisations non-marchandes privées** (*mutuelles, coopératives, clubs...- Organisations Non Gouvernementales « ONG »*) – **(a) nationales** (*c'est le cas d'A.L.E.X.I.S., la Boutique de Gestion qui a servi de terrain d'observation à une partie de cette «étude»*) et **(b) internationales** (*ex., Peace Corps, Croix Rouge,...*)
- **Organisations non-marchandes publiques** (*tous les établissements publics à caractère social*) – **(a) nationales** (*système d'éducation*) et **(b) internationales** (*Organisations Gouvernementales « OG » et Intergouvernementales « OIG », comme BM, USAID<sup>8</sup>...*)

Bien qu'A.L.E.X.I.S. reste dans le cadre national français alors que les organismes internationaux non marchands de support du secteur privé au Turkménistan sortent de ce cadre, **la variable interculturelle** est un facteur d'influence prégnant dans les deux cas. Un travail récent sur la relation d'accompagnement de porteurs de projets issus de l'immigration (LEVY-TADJINE, 2004) permet, en effet, de souligner le travail d'accommodation et d'acculturation que doit réaliser le chargé d'accompagnement.

Nous proposerons alors de décrire ces relations marquées par une forte interaction interculturelle comme des **processus de double appropriation**. L'efficacité de la relation d'accompagnement/assistance suppose, en effet, l'appropriation par le fournisseur de la culture de l'utilisateur, et l'appropriation par l'utilisateur du service non marchand proposé.

Pour valider cette proposition, nous nous appuyerons sur une axiomatique de l'acculturation qui est adaptée de la psycho-sociologie et que nous allons présenter.

## **2. La relation d'accompagnement et l'interculturel**

Les approches sociologiques et psychosociologiques de l'acculturation<sup>9</sup> soulignent la multiplicité des formes de compromis et d'arbitrages possibles entre les deux espaces socio-culturels de l'immigrant (son espace d'origine et l'espace d'accueil auquel il doit s'adapter). Pierre ANSART (1999) suggère que l'immigré et plus largement, toute personne en situation d'écart culturel puisse adopter une infinité de positions par rapport au modèle de l'assimilation parfaite développé par l'école de Chicago.

« L'assimilation parfaite » désigne le fait qu'un individu intègre la totalité des traits culturels (langue, croyances, mœurs) de la culture dominante en abandonnant ses caractéristiques antérieures.

A partir de ce modèle d'acculturation, l'auteur propose un continuum de positionnements « depuis la totale assimilation jusqu'aux diverses formes de différenciation et de résistance à cette assimilation » et suggère qu'en l'absence d'assimilation, l'individu en situation de contact interculturel opte pour une stratégie dite « d'accommodation » en créant des formes originales d'adaptation. On pourrait ainsi établir trois configurations de l'immigré par rapport à sa société d'accueil avec l'assimilation, l'accommodation et la séparation.

---

<sup>8</sup> BM – Banque Mondiale ; USAID – US Agency for International Development.

<sup>9</sup> L'acculturation est entendue comme un ensemble de phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes, entraînant des changements dans les modèles culturels initiaux de l'un ou de plusieurs des groupes concernés (Robert de la sociologie).

Prolongeant ces travaux, le psychosociologue John BERRY (BERRY, 1997, BERRY et DASEN, 1992), tout comme CARTWRIGHT et COOPER en 1993 (cités par EVRARD et PATUREL dans le contexte de la croissance externe, 1998) ont proposé de représenter le positionnement interculturel de l'immigré sous la forme d'une Grille dans laquelle l'Intégration remplace en fait ce que les sociologues qualifient d'accommodation. Ils analysent le processus d'acculturation comme une redéfinition de son identité par l'acteur. C'est ce modèle que nous utilisons pour décrire les processus d'appropriation qui sont à l'œuvre dans les relations Fournisseur-Usager de soutien au développement du secteur privé.

Nous les présenterons en référence au porteur de projet immigré.

### **2.1. Le positionnement des individus vis-à-vis de l'acculturation comme prémisses à l'étude de l'appropriation dans la relation Fournisseurs-Usagers**

Pour définir son identité, le migrant doit choisir un arbitrage entre ce qui caractérise l'identité culturelle de son pays d'origine et ce qui fonde l'identité culturelle de son pays d'accueil. Ce choix est processuel et relève de la socialisation de l'individu. Il est donc affecté par ses rencontres et ses inscriptions sociales.

		<b>Est-il important de conserver son identité et ses caractéristiques culturelles ?</b>	
		<i>Oui</i>	<i>Non</i>
<b>Est-il important d'établir et de maintenir des relations avec d'autres groupes de la société dominante ?</b>	<i>Oui</i>	INTEGRATION avec la confrontation des cultures et/ou la Réussite de l'intégration	ASSIMILATION avec une Transition relativement facile
	<i>Non</i>	SEPARATION avec la confrontation des cultures et/ou la tolérance du multiculturalisme	MARGINALISATION

**Tableau 1 : la grille de CARTWRIGHT et COOPER, de BERRY adaptée à partir des travaux sur l'intégration culturelle des opérations de croissance externe (EVRARD et PATUREL, 1998).**

Outre sa simplicité, l'intérêt de ce modèle, est qu'il sert de **grille de lecture pour analyser la relation intersubjective Fournisseur-Usager dans un contexte d'écart culturel initial.**

Pour autant, cette relation peut également se trouver complexifiée et brouillée par d'autres acteurs comme l'ont montré divers auteurs (LEVY-TADJINE, PATUREL, 2005 ; LEVY-TADJINE, BARES, CHELLY, 2005) et comme l'illustre le cas FAK. Ceci nous conduira à envisager une représentation dynamique de la relation Fournisseur-Usager.

Melle FAK, française d'origine marocaine, à première vue parfaitement intégrée, ne trouvant pas d'emploi stable répondant à ses aspirations après des études en Administration Economique et Sociale, décide de créer son affaire pour se réaliser socialement. Son projet : commercialiser des objets d'artisanat marocain à but décoratif en France. Par déficit de ressources financières, elle ne trouve pas de local en centre ville et contre l'avis de son conseiller, pressée d'entreprendre, elle signe un bail pour un local en Zone Franche Urbaine. Au final elle ouvre et son affaire se trouve en contradiction avec son plan d'Affaires... La clientèle qui fréquente sa boutique n'est pas celle qui était visée.

## La problématique complexe de l'accompagnement entrepreneurial et de PME par des Organisations Non Marchandes soumises au contact inter-culturel

Paradoxalement, malgré son différend avec lui, elle regrette que le conseiller ne l'ait pas relancé par la suite tout en niant la contradiction de son plan d'affaires alors qu'elle n'atteint pas le seuil de rentabilité. Lorsqu'on confronte l'analyse du Chargé de mission, on se rend compte que celui-ci a un verdict très tranché sur l'affaire de FAK et qu'en tant que technicien, il considère que dès qu'elle a « baissé les bras » et renoncé à chercher un local en centre-ville, « il n'y avait plus rien à faire... ».

		Distance vis-à-vis de la culture du pays d'origine	
		Faible	Forte
Distance vis-à-vis de la culture du pays d'accueil	Faible	INTEGRATION FAK1 ←	ASSIMILATION FAK0
	Forte	SEPARATION FAK 2 ↓	

Dépôt de Bilan  
Ou recentrage du projet ?

Ce cas qui souligne une incohérence dans le plan d'affaires de FAK que l'on pourrait représenter à partir du modèle des "3 E" (PATUREL, 1997 ; Figure 3) amène à une analogie avec les analyses concernant la reprise (DESCHAMPS, 2002).

Robert Paturel (1997) considère que le management de l'entreprise depuis sa phase de création peut être examiné de manière critique sous l'angle de la cohérence entre « les 3 E » constitutifs de l'entreprise que sont : « l'Entrepreneur » (créateur/dirigeant) et ses aspirations (E1) ; les compétences et ressources intégrées à l'Entreprise (E2) ; et les possibilités de l'Environnement (E3). Schématiquement, l'entreprise ou le projet viables émergeraient de la convergence des « 3 E » symbolisée par la zone d'intersection.

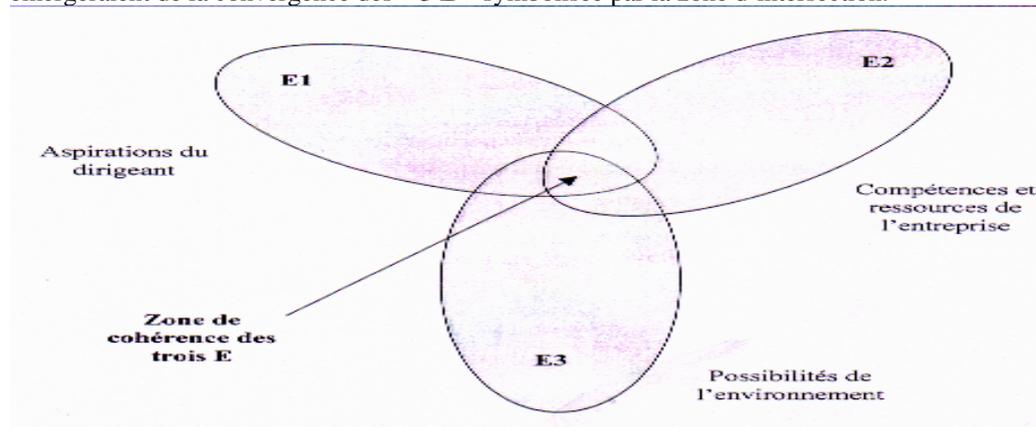
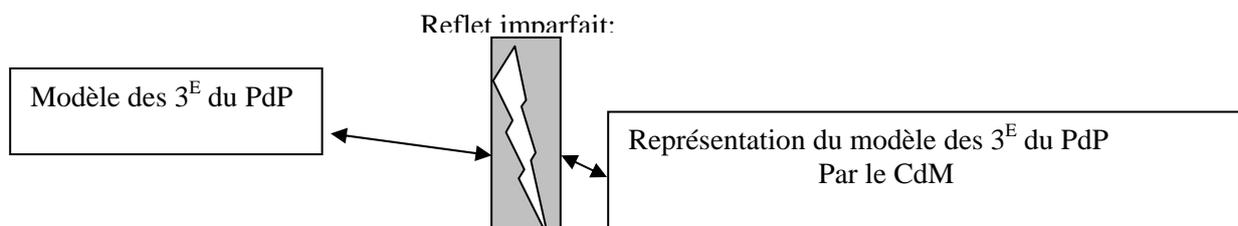


Figure 3 : le modèle des 3 E  
Source : R. PATUREL (1997).

### 2.2. Une représentation dynamique de l'accompagnement de porteurs de projet issus de l'immigration

En effet, appliquant le modèle des "3 E" aux situations de reprises d'entreprises par les personnes physiques, l'auteur suggère la nécessité d'une mise en cohérence du "modèle des 3E du cédant" et du "modèle des 3E du reprenneur". L'auteur souligne ainsi (p. 6) que "toute transition entre le cédant et le reprenneur passe par la confrontation des zones de cohérence de leurs projets respectifs".

Le cas FAK semble suggérer une confrontation analogue entre le modèle des 3<sup>E</sup> du porteur de projet et la représentation implicite du Chargé de mission ce dernier étant sensé valider le modèle du Porteur et servir idéalement de reflet du modèle des 3<sup>E</sup> du porteur.



*La problématique complexe de l'accompagnement entrepreneurial et de PME par des Organisations Non Marchandes soumises au contact inter-culturel*

Ceci-étant, nous suggérons que dans la confrontation intersubjective qui s'opère dans la relation Accompagnant/ Accompagné, il puisse y avoir créations d'incohérence soit parce que le chargé de mission ne parvient pas à comprendre certaines aspirations du porteur, soit parce qu'il ne parvient pas à alerter le porteur sur certaines zones d'incohérences de son projet, soit enfin parce que le porteur (PdP) refuse d'entendre les remarques du chargé de mission (CdM).

C'est sur ces bases que nous proposons de modéliser la relation d'accompagnement de l'entrepreneur immigré. Considérant que la relation d'aide et d'accompagnement entre un Chargé de Mission et un Porteur de Projet issu de l'immigration est par nature inter-culturelle, P. TISSERANT (2003) a proposé le modèle suivant adapté du modèle de John BERRY qui décrit l'interaction cognitive qui se joue lors de l'accompagnement :

		Attitude interculturelle du conseiller	
		Ouverture	Repli
Attitude interculturelle du Demandeur	Ouverture	INTEGRATION	ASSIMILATION
	Repli	SEPARATION	INCOMPREHENSION

Selon l'auteur, l'assimilation correspondrait à une relation où le conseiller ne s'adapte pas au cadre de référence lié à la culture d'origine du demandeur. En revanche, le demandeur est totalement tourné vers la culture de la société d'origine. Ce type de relation ne peut donc convenir que lorsque le projet est orienté vers cette société.

L'intégration correspondrait à une relation d'ouverture mutuelle à l'autre pouvant déboucher selon TISSERANT sur une véritable co-construction du projet.

Les cas de Séparation et d'Incompréhension émaneraient d'une situation dans laquelle le Porteur de projet resterait fermé sur ses propres positions. Toutefois, dans le cas de la séparation, le conseiller cherchant à comprendre le porteur, il pourrait y avoir une issue favorable à l'accompagnement à condition que le Chargé de Mission fasse preuve d'une très grande compétence interculturelle. Ce cas pourrait notamment correspondre aux projets d'entrepreneuriat au pays pour lesquels le chargé de Mission est souvent démuné.

Dans le cas de l'incompréhension, chaque acteur restant centré sur son propre cadre de référence, il ne peut pas y avoir de relation d'aide.

Sur la base des entretiens que nous avons réalisés, cette modélisation nous paraît trop limitée quand à la définition de l'attitude et de la stratégie du Porteur de Projet (ouverture ou repli) alors que bien souvent, en élaborant son projet entrepreneurial, le porteur de projet peut déjà avoir songé à sa stratégie d'ouverture à la société d'accueil, plutôt assimilationniste ou plutôt intégrationniste comme nous l'avons mis en évidence dans le paragraphe précédent. Nous avons d'ailleurs suggéré que son positionnement puisse évoluer au cours du processus entrepreneurial.

Nous avons donc été conduit à proposer un outil dynamique et qui décrit différentes configurations dans la relation d'accompagnement à partir des attitudes interculturelles du Porteur de Projet et du positionnement de l'accompagnant, en caractérisant le comportement du chargé de mission à partir de la grammaire de l'économie des conventions (BOLTANSKI, THEVENOT, 1987).

*La problématique complexe de l'accompagnement entrepreneurial et de PME par des Organisations Non Marchandes soumises au contact inter-culturel*

En nous appuyant sur les travaux de GIANFALDONI et alii (2001), nous partons du principe que tous les Chargés de Mission accompagnant des porteurs de projet entrepreneuriaux dans le cadre de l'économie solidaire ont à résoudre un travail d'accommodation entre –la convention civique qui motiverait l'engagement dans l'économie solidaire (une approche centrée sur l'individu et la personne et donc à priori très ouverte à l'interculturel) et –la convention industrielle/marchande à laquelle leur action en faveur de la création d'entreprise obéit (approche davantage centrée sur le projet). Dès lors, en stigmatisant cette accommodation aux deux conventions, on peut identifier et représenter sur la grille suivante huit configurations décrivant l'accompagnement des porteurs de projet issus de l'immigration, certaines étant plus problématiques que d'autres et invitant le Chargé de Mission à la vigilance dans la gestion de son accompagnement. La grille en résultant n'a pour but que de stigmatiser le processus sous la forme d'idéaux-types. Chaque configuration traduit une interaction cognitive particulière.

		Attitude du Chargé de Mission	
		Convention marchande- Industrielle (Chargé de mission Technicien)	Convention Civique- Domestique (Chargé de Mission plus « social »)
Stratégie d'Acculturation du Porteur de Projet lorsqu'il se présente à ALEXIS	ASSIMILATION	1 « Gestion Standard »	2 « Bienveillance critique »
	INTEGRATION	3 « Blocage potentiel d'ordre technique »	4 « Co-Production »
	SEPARATION	5 « Accompagnement limité »	6 « Blocage potentiel d'ordre philosophique »
	MARGINALISATION	7 « Blocage potentiel d'ordre technique »	8 « Blocage potentiel d'ordre éthique »

- -La configuration 1 (« *Gestion standard* ») semble ne pas poser de difficulté, le Chargé de Mission traitant le projet comme un « projet standard » en s'appuyant sur ses compétences techniques.
- -La configuration 2 (« *Bienveillance critique* ») peut parfois conduire le chargé de mission à interroger le Porteur de Projet sur ses véritables intentions d'assimilation. Un Chargé de Mission trop ouvert à l'interculturel pourrait vivre un tel projet avec frustration. Au contraire, il pourrait aussi trop s'impliquer dans le projet et risquer de désapproprier son porteur.
- -Le cas Fak présenté plus haut nous paraît relever de la configuration 3 (« *Blocage d'ordre technique* ») dans laquelle le projet intégrationniste et surtout, **les motivations altruistes du porteur de projet** (qui cherchait avant tout, et à tout prix, à créer de l'occupation pour sa sœur) **entrent en conflit avec l'approche technicienne** du chargé de mission. Ce dernier se trouve dérouter. Les chargés de mission d'A.L.E.X.I.S. évoquent ainsi une difficulté récurrente à accompagner des projets jetant des ponts entre la France et le pays d'origine du porteur (import-export), car ils ont des difficultés à collecter les données ou à valider celles qu'on leur présente pour évaluer la demande et le marché. Nous avons déjà rapporté l'absence de prévisions fiables sur le marché du

*La problématique complexe de l'accompagnement entrepreneurial et de PME par des Organisations Non Marchandes soumises au contact inter-culturel*

poinds lourd en Guinée dans le cadre du projet initial de M. Bah et les conséquences ultérieures de cette impossibilité pour le chargé de mission de valider l'étude de marché.

La solution face à ce type de projet passerait sans doute par une attitude du chargé de mission moins « technicienne » pouvant déboucher sur une co-production originale du projet (comme dans la configuration 4) ou par l'instauration de relais dans les pays du Sud (notamment pour les projets d'import-export) comme certains réseaux d'accompagnement commencent à les mettre en place. Il en va ainsi du Collectif des Femmes de Louvain La Neuve (Belgique) ou du GRDR à Paris accompagnant des porteurs de projet issus de l'immigration avec « *un projet pour là-bas* ». La difficulté de réalisation de l'étude de marché par le porteur et de validation de celle-ci par les experts a même été à l'origine de la création de « bourses d'études » par le *Pôle Migration et Initiatives Economiques* (PMIE). Cet organisme qui se veut un outil de mutualisation des ressources<sup>10</sup> en faveur de l'accompagnement des porteurs de « projet d'entreprendre au pays » offre aux entrepreneurs potentiels une bourse finançant leur voyage et leur hébergement au pays pour qu'ils puissent y réaliser leur étude de marché, et une assistance technique sur place par le biais de relais d'accompagnement locaux. Ce sont ces relais qui, connaissant le terrain, valident l'étude de marché avec le porteur. Bien que marginale<sup>11</sup>, cette aide souligne la réalité de la difficulté technique associée aux projets jetant des ponts entre pays d'origine et pays d'accueil.

- -Comme nous l'avons mentionné, le cas de figure de la « **co-production** » (situation 4) est l'une des situations les plus favorables de l'accompagnement. Le projet intégrationniste est parfaitement en phase avec l'ouverture socio-culturelle du conseiller. Ce dernier s'enquiert de connaître l'univers culturel du porteur afin de mieux accompagner le projet. Ce travail d'appropriation du chargé de mission contribue à créer un climat de confiance dans la relation. A l'exception de Fak et Bah précédemment situés, nos entretiens se rapportant à des projets intégrationnistes correspondent à ce cas de figure, l'accompagnant ayant su s'ouvrir à l'interculturel.
- -La configuration 6 qui aboutit à un « **Blocage potentiel d'ordre philosophique** » a été vécue de l'intérieur par un chargé de mission d'A.L.E.X.I.S. qui, nous reconnaissant un rôle d'expertise dans l'analyse de l'entrepreneuriat immigré, est venu nous interpellé. Il hésitait sur la démarche à engager et même sur l'acceptation ou non d'accompagner un porteur de projet qui était venu le trouver avec un projet de création d'une librairie islamique. L'aspect technique du projet ne lui posait pas de problèmes, mais il se disait démuni et dérouter par ce projet ne sachant s'il devait accepter d'accompagner ce projet qui ne correspondait pas à ses valeurs ou s'y opposer.
- -Face au même type de projet, un chargé de mission « plus technicien » (configuration 5) aura certes de l'incompréhension pour la logique du projet mais se bornera à appliquer son instrumentation avec un certain succès technique. D'ailleurs ces cas de figure sont sur A.L.E.X.I.S., caractéristiques de projets portés par des membres de la communauté turque qui, souvent, revendiquent des ressources techniques

---

<sup>10</sup> Le PMIE travaille ainsi en partenariat avec divers organismes plus ou moins spécialisés dans l'accompagnement de migrants : 3CI, l'IRFED, le GRDR, la FAFRAD, CSFA, le CEFODE, l'IFAID, RENCONTRE et Migrations et Développement.

<sup>11</sup> Sur la période 2001-2003, le PMIE a ainsi permis à 35 porteurs de projet accompagnés par ses partenaires de réaliser leur étude de marché sur place. Parmi ces 35 porteurs de projets, 9 étaient accompagnés par le GRDR, l'un des partenaires du PMIE. Or sur ces trois ans, le GRDR a accompagné 450 projets dont environ 270 auraient pu nécessiter une telle aide.

## *La problématique complexe de l'accompagnement entrepreneurial et de PME par des Organisations Non Marchandes soumises au contact inter-culturel*

communautaires, ce qui a pour effet de frustrer les chargés de mission plutôt « solidaires » et au contraire de dédouaner les « techniciens » qui pratiquent un « **accompagnement limité** ».

Si les stratégies de marginalisation sont peu fréquentes chez les porteurs accueillis sur A.L.E.X.I.S., elles débouchent également sur deux configurations alternatives de l'accompagnement selon l'attitude du conseiller.

- Tout comme face à un projet séparationniste, la confrontation avec un chargé de mission mettant en avant des principes de légitimité de l'action d'ordre civique ou domestique peut aboutir à une à une situation de refus d'accompagnement du projet en l'état par le chargé de mission au nom de ses principes et de son éthique. Ce cas de figure (N°8) traduit une tension et un « **Blocage potentiel d'ordre éthique** ». Le plus souvent, l'opposition farouche du conseiller aux pratiques illicites aboutit à un abandon de l'accompagnement par le porteur de projet ou, dans le meilleur des cas, à une accommodation des pratiques de ce dernier.
- -Si le conseiller est plus conciliant, il peut en quelque sorte fermer les yeux et s'en tenir à son rôle d'expert. Nous avons participé à plusieurs entretiens de suivi et d'accompagnement au cours desquels le chargé de mission a émis de sérieux doutes sur la réalité du chiffre qu'il devait évaluer. Bien que suspectant l'existence d'activités parallèles de l'entrepreneur, il se bornait à diagnostiquer l'entreprise à partir des données qui lui étaient fournies. Sa marge de contrôle est alors limitée et la confrontation débouche sur un « **Blocage potentiel d'ordre technique** ».

Avec ces huit configurations, cet outil synthétique décrit la relation d'accompagnement de l'entrepreneuriat immigré tout en restituant la diversité des parcours des porteurs de projet. Il suggère surtout que l'issue et l'efficacité de la relation d'accompagnement dépendent d'un **double processus d'appropriation** de la démarche proposée par le porteur de projet d'une part, et du projet d'acculturation du porteur par le chargé de mission d'autre part.

### **3. Transposition du modèle dynamique aux ONM internationales de support au secteur privé dans les pays en transition**

La transposition du modèle précédent sur le terrain des organisations/structures internationales non marchandes de support direct à l'entreprise dans les pays en transition peut être réalisé en deux étapes : 1) la transposition conceptuelle, engageant une réflexion théorique sur la base des résultats d'exploration hybride dans ce domaine ; et ensuite 2) la transposition empirique, servant à la validation du modèle adapté. Le présent papier visant à souligner l'intérêt et à poser la problématique d'une telle transposition se situe au premier niveau et offre une première tentative de réflexion théorique sur le sujet.

Nous nous interrogerons sur la transposition de chaque dimension du modèle de l'interaction interculturelle *usager - fournisseur* sur le terrain de l'aide au développement dans un pays en transition. Nous envisagerons d'abord la dimension de l'usager et ses stratégies d'acculturation (1), en ajoutant ensuite la dimension du fournisseur de service non marchand et son accommodation des conventions marchande/instrumentale et civique/domestique (2).

### **3.1. L'utilisateur local et les stratégies d'acculturation**

Dans le cas de l'accompagnement de l'entrepreneuriat immigré, le contexte interculturel semble plus clairement affiché : l'utilisateur (porteur de projet) représente une minorité ethnique alors que le fournisseur (l'accompagnant) représente la société d'accueil. Dans cette situation de l'interaction interculturelle, l'utilisateur adopte donc une des stratégies d'acculturation possibles dans la société d'accueil - assimilation, intégration, séparation ou marginalisation (BERRY, 1994). De plus, comme l'indique et le valide sur le terrain le travail de LEVY-TADJINE (2004) en croisant les travaux de BERRY (1994) et de PIGUET (1999) dans un modèle de convergence/ diversité des stratégies entrepreneuriales de l'immigrant, la stratégie d'acculturation de l'individu - entrepreneur est détectable à partir de l'orientation de son projet d'affaire (Fait-il appel à un savoir-faire générique VS ethnique ? Est-il orienté vers une clientèle ethnique VS non ethnique ?).

Dans les cas du support direct à l'entreprise dans un pays en transition, la situation interculturelle est renversée : l'utilisateur (PME, entrepreneur) est local, porteur des valeurs de la société d'accueil et c'est l'accompagnant (le fournisseur) qui est théoriquement en situation d'acculturation. **Peut-on alors parler de stratégies d'acculturation de l'utilisateur local (PME ou entrepreneur) à une autre culture (celle qui est véhiculée par les organisations internationales) dans le cadre d'un programme international d'aide à l'entreprise dans un pays en développement (et plus particulièrement en transition<sup>12</sup>) ?**

Il convient, tout d'abord, de s'interroger sur le **caractère interculturel de la transaction** dans ce cas. Sur la base de notre expérience empirique, nous pourrions faire le constat suivant: il y a une perception collective dans la société locale à l'égard des Organisations Non Marchandes (ainsi que Marchandes) Internationales du type « *ils nous ne comprennent pas* ». Une distinction claire existe dans la cognition de l'utilisateur entre « *eux* » [*tous*], « *les occidentaux* » et « *nous* », « *les locaux* », ce qui montre la présence de la perception d'une culture étrangère dont les « *patterns* » sont perçus comme étant ceux de la « *la culture occidentale* ». Rappelons, que la définition du concept de la « *culture* » ne se limite surtout pas aux frontières nationales : « *Deux types de définitions peuvent être retenus ... : une définition restreinte, restrictive même, qui utilise le terme de culture pour la description de l'organisation symbolique d'un groupe, de la transmission de cette organisation et de l'ensemble des valeurs étayant la représentation que le groupe se fait de lui-même, de ses rapports avec les autres groupes et de ses rapports avec l'univers naturel. Une définition plus large - mais qui n'est pas contradictoire avec la première - utilise le terme de culture aussi bien pour décrire les coutumes, les croyances, la langue, les idées, les goûts esthétiques et la connaissance technique que l'organisation de l'environnement total de l'homme, c'est-à-dire la culture matérielle, les outils, l'habitat et plus généralement tout l'ensemble technologique transmissible régulant les rapports et les comportements d'un groupe social avec l'environnement* » (MARTINON, in Encyclopedia Universalis, 1995). Cette définition de la culture est d'ailleurs reprise par LEVY-TADJINE (2004b) dans son travail. Il transpose le modèle de l'entrepreneuriat immigré à un autre type d'entrepreneuriat minoritaire - les femmes. Il analyse alors l'acculturation d'une femme-entrepreneur aux valeurs de la « *culture* » masculine.

---

<sup>12</sup> Rappelons que pour l'heure, la totalité des pays dits en transition (de l'économie socialiste vers l'économie de marché) sont cependant considérés par leurs indicateurs socio-économiques comme pays en voie de développement (cf. Banque mondiale ; Lavigne 2003).

*La problématique complexe de l'accompagnement entrepreneurial et de PME par des Organisations Non Marchandes soumises au contact inter-culturel*

Nous pouvons aussi supposer que cette perception de la culture « occidentale » par l'utilisateur local pourrait évoluer au cours de la relation plus approfondie avec la culture « nationale » de chaque organisme particulier.

Toutefois, la situation d'interaction interculturelle se situe à deux niveaux : localement c'est l'interaction *l'utilisateur/individu local – la structure internationale*, mais aussi et surtout plus globalement l'interaction entre la « culture traditionnelle » de la société en développement<sup>13</sup> et la « culture occidentale ». La PME ou l'entrepreneur local adaptent alors une stratégie d'acculturation/anti-acculturation à « l'occidental » comme le reste de la société locale (une accommodation dialectique entre les déterminismes de groupe, les effets de mode et les choix individuels comme le suggèrent GREENE et al. 2004 cité par LEVY-TADJINE, 2004). Ce travail d'acculturation se passe bien en amont de la relation d'aide et influence inévitablement le choix de l'entrepreneur de s'adresser à ce un organisme international ou non...

De plus, il existe une difficulté pour cerner qui sera le sujet de l'acculturation : tantôt le propriétaire-dirigeant de la PME en personne, tantôt un collaborateur qu'il aura désigné pour travailler avec l'organisme de support. Malgré cela, il nous semble plus cohérent de porter l'attention sur le propriétaire d'affaires (par analogie avec le porteur du projet) étant donné que c'est surtout lui qui doit s'approprier le service rendu ainsi qu'initier et mener le changement correspondant de son affaire.

Sur ces bases, il nous semble possible de transposer le modèle *d'interaction interculturelle dans le cadre d'accompagnement d'entrepreneuriat immigré* au cadre de la relation *d'aide internationale à l'entreprise dans la société locale d'un pays en développement*. Etant en situation d'une interaction interculturelle, l'agent de l'organisme d'aide doit également prendre en considération les quatre stratégies d'acculturation de l'utilisateur local (propriétaire d'affaire) à la culture « occidentale » - assimilation, intégration, séparation ou marginalisation. On peut alors appliquer également le modèle de convergence/ diversité des stratégies entrepreneuriales de l'immigrant aux stratégies d'affaires des PME locales :

**Figure 3. Modèle de convergence/diversité des stratégies d'affaires de la PME – usager local.**

<u>Savoir-Faire mobilisé</u>	<u>Orientation commerciale d'affaire</u>	
	<b>ethnique</b> (« traditionnelle »)	<b>non ethnique</b> (« occidentale ou occidentalisée »)
<b>Générique</b> (« occidental »)	INTEGRATION	ASSIMILATION
<b>Ethnique</b> (« traditionnel »)	SEPARATION	INTEGRATION

*Source : adapté de LEVY-TADJINE (2004).*

Des exemples présentés ci-dessous peuvent aider à confronter ce modèle au deuxième terrain.

- La **PME familiale I**. s'occupe de l'importation/vente et de maintenance du matériel informatique (Know-how « occidental ») aux firmes occidentales et occidentalisées<sup>14</sup>. Ses activités se développent rapidement : actuellement l'entreprise est aussi active dans les services liés à l'informatique et la reprographie. Comme d'autres PME du secteur informatique, elle illustre la stratégie d'**Assimilation** de la culture « occidentale ». Son engagement avec un organisme d'aide à l'entreprise (organisme #1)

<sup>13</sup> Ici, culture « traditionnelle » dans le sens économique du terme (cf. Friboulet, J.-J., & Balandier, G. (2005).

<sup>14</sup> Les PME / entrepreneurs présentés dans cette section ont tous été accompagnés au Turkménistan.

## *La problématique complexe de l'accompagnement entrepreneurial et de PME par des Organisations Non Marchandes soumises au contact inter-culturel*

constitue, aujourd'hui encore, un exemple de « succès story ». Dans ce cas de figure, l'écart culturel est réduit par la stratégie occidentalisée de l'utilisateur.

- La PME A.1, active dans le secteur du tourisme réceptif, organise des tours dans les coins historiques et traditionnels du pays pour la clientèle occidentale. Si cet exemple constitue, à première vue, un bon exemple d'**Intégration** des deux cultures, « traditionnelle » et « occidentale », la propriétaire de l'affaire ne s'est pour autant pas montrée enthousiaste pour être accompagnée par l'organisme d'aide international (organisme #2).
- A l'inverse, l'Entrepreneur T, a été le premier à venir demander l'accompagnement technique de son affaire en audit environnemental (Know-how « occidental ») ayant comme clients des entreprises majoritairement locales. Néanmoins, du fait de très faible positionnement stratégique de son projet (manque des ressources ; environnement défavorable), sa relation avec l'organisme d'aide (#2) n'a pas été productive.
- Un autre exemple illustrant la stratégie d'Intégration est offert par le propriétaire de la PME A.2. Ayant quant à lui passé avec succès tous les étapes de l'accompagnement, sa relation avec l'organisme d'aide (#2) est plus que satisfaisante. L'activité de l'entreprise, ainsi que le comportement du propriétaire/dirigeant montrent une parfaite intégration des deux cultures, - les technologies et le Know-how « occidental » sont utilisés dans la production et la vente de volailles pour la clientèle locale.
- Les usagers locaux relevant du groupe de la stratégie de la **Séparation** culturelle sont *à priori* beaucoup moins présents dans la liste de clientèle des organismes internationaux d'aide à l'entreprise. Ce sont notamment les PME et entrepreneurs offrant le savoir-faire « traditionnel » (tapis, broderie, tissu...) à la clientèle « traditionnelle » locale. Beaucoup entre eux relèvent du secteur informel et s'adressent rarement aux structures de culture « occidentale » pour demander du conseil/assistance. Ce résultat se rapproche de ceux de LEVY-TADJINE (2004). Les entrepreneurs immigrés séparationnistes ne représentaient que 3% des projets accompagnés par l'organisme générique d'accompagnement avec qui il travaillait. Néanmoins, l'Entrepreneur A.3 pourrait illustrer cette stratégie. Son affaire étant une ferme « traditionnelle » alimentant les institutions locales (cantines, etc.), le comportement et les attitudes adaptés par le propriétaire sont très enracinés dans la culture locale « traditionnelle ». Son cas est intéressant par son originalité : en effet, son projet a été parfaitement accompagné par l'un des organismes d'aide à l'entreprise (organisme #3) mais s'est révélé inadapté à l'autre (organisme #2). Cet écart d'efficacité relationnelle nous conduit à envisager l'arbitrage que le fournisseur opère de son côté.

### **3.2. Fournisseur de service non marchand et accommodation des conventions marchande et civique/domestique**

Du côté du fournisseur de service (support direct à la PME et à l'Entrepreneuriat), il semble assez aisé de transposer la modélisation précédente qui offrait à ce dernier deux options par l'adoption d'une ou autre convention (la convention domestique/civique qui présume une grande ouverture à l'interculturel VS la convention marchande/industrielle). Cette transposition est rendue possible par les similitudes des deux contextes en ce qui concerne la finalité non marchande de la production, l'esprit de l'économie sociale et la relation d'aide elle-même. Nous pouvons donc transposer théoriquement l'intégralité du modèle d'interaction interculturelle entre le fournisseur du service non marchand et l'utilisateur dans l'aide à l'entreprise, en vue de la prise en compte des huit configurations de la relation usager – fournisseur.

A titre d'exemple, nous pouvons ré-évoquer le cas de l'Entrepreneur T, dont le projet a été traité différemment par deux conseillers. Le premier, relevant plus de la convention civique socioculturelle (orienté sur l'individu) a admis le projet pour l'accompagner (et le co-produire si l'on reprend la grille proposée) malgré des faiblesses apparentes. Le deuxième conseiller, plus attentif au projet lui-même (dans le cadre de convention industrielle) qu'à son porteur n'a pas pu contourner l'obstacle objectif constitué d'incertitudes sur les lacunes du projet et son

accompagnement a été stoppé conformément à la prescription inhérente à cette configuration (configuration 3). Il y a eu « Blocage potentiel d'ordre technique ».

**La transposabilité du modèle précédent au contexte de l'aide au développement du secteur privé dans un pays en transition semble, à première vue, attestée** ce qui n'empêche que certaines questions demeurent en suspens. Si, dans le premier cas (accompagnement de l'entrepreneuriat immigré), les chargés de mission ne sont pas eux-mêmes plongés dans une autre culture et si leur stratégie d'acculturation se résume à adopter l'une ou l'autre des conventions proposées, on peut imaginer que la situation est plus complexe dans le cas sur lequel nous tentions le transplant. En effet, en faisant face de façon plus ou moins permanente à une autre culture, la culture « traditionnelle » du pays où il s'expatrie, le dirigeant de son bureau local ou l'employé expatrié n'adopterait-il pas, lui aussi une stratégie d'acculturation particulière ? Avec quelle incidence sur la relation d'aide ?

Par ailleurs, des interrogations de type plus psychosociologique et éthique sont à souligner également. Au niveau cognitif, l'aidant aurait-il des attentes inconscientes par rapport à la stratégie d'acculturation de l'utilisateur local (plutôt assimilation ou intégration, par exemple) et comment ces attentes jouent-elles ensuite sur l'interaction avec ce dernier ? Finalement, est-il éthique d'encourager les cas porteurs d'une stratégie d'assimilation occidentale de la part de l'utilisateur même si elles semblent les plus efficaces du point de vue de la relation d'aide ?

Ces questions ouvrent des perspectives de recherches ultérieures.

## **Conclusions et perspectives de recherche**

Le modèle de la relation d'accompagnement de l'entrepreneuriat immigré que nous avons d'abord exposé suggère que « le processus entrepreneurial immigré ne peut être analysé et accompagné efficacement sans **la prise en compte de la stratégie d'acculturation** du porteur issu de l'immigration à la société d'accueil par l'analyste et par l'accompagnant. L'issue et l'efficacité de la relation d'accompagnement dépendent d'un **double processus d'appropriation** de la démarche proposée par le porteur de projet d'une part, et du projet d'acculturation du porteur par le chargé de mission d'autre part. »

Nous avons vu ensuite, que ce postulat prescriptif pouvait être théoriquement appliqué sur le terrain d'aide internationale au développement du secteur privé dans un pays en voie de développement (support direct à la PME et à l'Entrepreneuriat). Ainsi, nous pourrions reformuler ce postulat comme suit :

Dans un *contexte interculturel*, l'issue et l'efficacité de la transaction entre le *fournisseur du service non marchand* (support direct à l'entreprise) et *son usager* dépendent d'un **double processus d'appropriation** : le fournisseur doit aussi s'approprier la culture et la stratégie d'acculturation de son usager, alors que ce dernier doit **s'approprier le service rendu**.

Néanmoins, dans le contexte d'aide internationale à l'entreprise dans les pays en développement, la variable interculturelle, seule ou croisée avec la convention adoptée par le fournisseur, n'est pas suffisante pour expliquer l'issue et l'efficacité de la transaction fournisseur – usager. Comme le montrent partiellement les exemples donnés dans la section 3.1, la stratégie intégrationniste ou même assimilationniste n'oriente pas toujours l'utilisateur

*La problématique complexe de l'accompagnement entrepreneurial et de PME par des Organisations Non Marchandes soumises au contact inter-culturel*

local vers un organisme international d'aide à l'entreprise (en amont même du processus potentiel de l'appropriation du service par l'utilisateur) ou n'explique pas toujours la réussite de leur relation. Des incertitudes prédictives qui en découlent, jaillissent des questionnements de recherche fertiles et pour le Management des Organisations non Marchandes et pour l'économie du développement.

Peut-on appliquer la théorie des conventions sur la justification des actions de l'utilisateur dans ce cas ? En effet, perçoit-il la transaction d'aide comme un contrat (un engagement mutuel) ou comme une aide sociale (soutien unilatéral) ? Comment perçoit-il la *gratuité* du service et *l'utilité* de ce dernier ? Comme l'explique H. SIMON (1989), dans le secteur marchand « le client sélectionne l'offre dont il perçoit la plus grande utilité perçue ... : Utilité perçue nette = Utilité perçue – Prix ». Le prix de l'aide technique étant nul, comment s'explique alors le non engagement dans la démarche proposée par les usagers présumés assimilationnistes ou intégrationnistes ? En nous basant sur nos recherches exploratoires, nous pensons, que le comportement (d'engagement et/ou d'appropriation du service) de l'utilisateur local peut être expliqué en grande partie par **la différence entre sa perception et celle du fournisseur en ce qui concerne la valeur d'utilité du service non marchand** offert. Cette différence est, bien évidemment, corrélée à et amplifiée par la variable interculturelle, comme le note également VALEAU (1998) dans sa recherche empirique sur les bénévoles.

L'enjeu et les perspectives de nos futures recherches sont alors de montrer que le fournisseur doit s'approprier non seulement la stratégie d'acculturation de l'utilisateur local, mais aussi sa perception de l'utilité du service non-marchand proposé. Ceci nous amène à la problématique de transposition des modèles explicatifs du *Management par valeur d'utilité (explorant et testant, notamment, l'influence de la Valeur d'utilité perçue par Client («Customer Value») sur la performance organisationnelle)* du secteur marchand sur le terrain d'aide au développement et de leur intégration plus approfondie dans le *Management par les résultats* très répandu actuellement (KUSEK & RIST, 2004). En effet, bien que le courant des travaux sur la Valeur et la « Valeur client », soit en plein essor depuis les dernières années dans le secteur marchand, le secteur non marchand et surtout le domaine de l'aide internationale au développement, ne se l'est approprié que marginalement jusqu'à présent. Dans cette optique du prolongement logique du modèle d'interaction interculturelle non-marchande, nous nous efforcerons donc de préciser le processus d'appropriation de la valeur d'utilité par l'utilisateur local et de déterminer le rôle du processus de co-appropriation dans *l'efficacité* de la relation fournisseur – usager, en tant qu'une variable explicative importante de cette dernière.

## **Bibliographie**

- ANSART Pierre (1999) « Assimilation », « Accomodation », articles in *Dictionnaire de Sociologie*, Robert/ Le Seuil.
- BAUMARD. Ph., DONADA C., IBERT J., XUEREB J.-M. (2003), "La collecte des données de la gestion et leurs sources", in THIETART R.-A. et coll., *Méthodes de recherches en management*, 2<sup>ème</sup> Ed., Dunod ;
- BERRY J. W.,1980, Social and cultural change, in TRIANDIS H. C. et BRISLIN R. W., *Handbook of cross-cultural psychology*, Allyn & Bacon, p. 211-279.
- BERRY J. W., 1983, Acculturation: a comparative analysis of alternative forms, in SAMUDA R. J. & WOODS S. L., *Perspective in immigrant and minority education*, University Press of America.
- BERRY J., 1997, Immigration, Acculturation and Adaptation, *Applied Psychology*, 46 (1) ; pp. 5-68
- BERRY John Widdup et Pierre R. DASEN, 1992, *Cross-cultural psychology*, Cambridge University Press, New-York.
- BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent (1987), *Les économies de la grandeur.*, PUF, Paris.
- BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent (1991), *De la Justification*, Gallimard, Paris.
- D'AMBOISE, G., & MULDOWNNEY, M. (1988). Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. *Academy of Management Review*, 13(2).
- EVRARD K. et PATUREL R., 1998, L'intégration culturelle dans les opérations de croissance externe, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 25, mars-avril, p. 23-38.
- FRIBOULET, J.-J., & BALANDIER, G.. (2005). Développement Economique Et Social. In (Ed.), *Encyclopaedia Universalis* , version en ligne: Encyclopaedia Universalis France S. A.
- GIANFALDONI Patrick, RICHEZ-BATTESTI Nadine (2001), Les Réseaux d'accompagnement à la création de très petites entreprises..., Communication aux Deuxièmes Journées d'Etudes du LAME , *Economie Sociale, Mutations systémiques et nouvelle économie*, Université de Reims-Champagne-Ardenne, 29-30 Novembre 2001.
- GREENE Patricia; CARTER Nancy M., REYNOLDS Paul. (2003), Minority Entrepreneurship: trends and explanation. In C. Steyaert, D. Hjorth (Eds), *New movements in Entrepreneurship*. Edwar Elgar.
- KUSEK J. Z. and RIST R. C. (2004), *Ten steps to a Results Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners*, World Bank, Washington DC;
- LAVIGNE, M. (2003). Socialisme Et Tiers Monde. In (Ed.), *Encyclopaedia Universalis*, version en ligne: Encyclopaedia Universalis France S. A.
- LE DUFF R., PAPILLON J.-C. (1989), « Gestion du non-marchand », in JOFFRE P. et SIMON Y. dir., *Encyclopédie de Gestion*, Economica ;
- LEVY-TADJINE Th. (2004), *L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université du Sud Toulon-Var, Prix de thèse FNEGE 2005 en Entrepreneuriat. Consultable sur [www.adreg.net](http://www.adreg.net)

*La problématique complexe de l'accompagnement entrepreneurial et de PME par des Organisations Non Marchandes soumises au contact inter-culturel*

- LEVY-TADJINE Th. (2004b), "Ethnic and Women Entrepreneurship :A french dialectical and teleological modelization", Présenté au RENT XVIII, Novembre, Copenhagen.
- LEVY-TADJINE T., CHELLY A., BARES F. (2005), "La diversité des modèles praxéo-cognitifs de l'entrepreneur et ses interactions avec les portants et portés du projet", communication à la XIVème conférence internationale de l'AIMS, 6-9 juin, Angers..
- LEVY-TADJINE T., PATUREL R. (2005), « Essai sur l'évaluation de la décision en entrepreneuriat », 4<sup>ème</sup> Colloque international de l'A2ID, 17-18 Mai 2005, Bordeaux.
- MARTINON J.-P. (1995), « Sociologie de la culture », in *Encyclopedia Universalis*, CD-ROM, Encyclopedia Universalis France S.A. ;
- PHILLIPS D. (2001), *Implementing the Market Approach to Enterprise Support: an evaluation of ten matching grant schemes*, Work paper, World Bank, Washington DC;
- PIGUET Etienne (1999), *Les migrations créatrices. Etude de l'entrepreneuriat des étrangers en Suisse*, L'Harmattan.
- SIMON H., (1989), « Politique de prix », in JOFFRE P. et SIMON Y. dir., *Encyclopédie de Gestion*, Economica ;
- TISSERANT Pascal (2003), *Entrepreneuriat immigré et intégration ; Etude des spécificités de la relation d'aide à la création d'entreprise par les personnes d'origine étrangère*, Journées d'Etudes *L'entrepreneur en action : contextes et pratiques*, AIREPME, 23-24 octobre, Agadir, Maroc. CD-Rom.
- VALEAU P. (1998), *La gestion des volontaires dans les Associations Humanitaires : un Passage par les Contingences de l'Implication*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE de l'Lille ;
- YOUSSEFZAI F. (2000), « La gestion stratégique des Organisations- Non-Productrices –de -Profit», *Cahiers de recherche*, Février, CRISES